20. 场景⑦：裁员与合伙人分家，杀意起的那一瞬（下）

2019-08-14 09:37:44

一、铺垫

这章接着上一章，讲合伙人分家。

合伙人分家比裁员问题更棘手，能引发的崩溃也更多。频发于新手小老板。对于这些新手小老板来说，法律知识匮乏是一方面，**被“想踏实做事”的意愿冲昏了头脑是更主要的方面。**

很多人第一次创业，都是从公司辞了职，想证明自己的能耐，比如做用户，“做个 100 万的 DAU，哇塞，我真牛逼”，看的都是业务数据。**越往后越发现，当初的股权架构没做好，控制权轻易旁落，不仅没有多余的股份分给更多的能人，而且好像在重大决策上的参与度越来越差了，自己彻头彻尾都是在给别人做嫁衣。**

尤其现在强调“马无夜草不肥”，很多平时只在公司某个细节业务线上的人，一定也要创个业，还贼追求速度和执行力，“现在立刻马上”就要把这个摊儿支起来。

真不知道大家对创业的认知是怎么来的，如果是某网红基金听来的，还是要谨慎点儿。因为该网红基金自己的 portfolio 就是合伙人纠纷最多的......**会营销，不代表懂《公司法》。**

处理合伙人的关系，应该享受跟业务一样的优先级。

很想再度 diss 一下“我是个做事”的人，这种中二的说法。

做生意的主要矛盾是协调各方资源。

很多人事儿做得并不漂亮，例如产品不是最好的，渠道能力也不一定是最强的，但他可以靠他那个摊摊儿当个“普通的有钱人”，（并且，如果他道德过硬的话，他会将自己的所得更多滴作用于产品）。

但在创业之初，他需要选择性将精力配置在一些重要的事儿上：例如，建立了一个完善的股权机制，让有能力的人都满心憧憬着让他的股份变值钱。

而这个机制的建立，本身就为产品的完善提供了基础条件。

这个感觉就很像，中国人的文化是围棋，讲究各种布局，美国人的文化是德州扑克，讲究刚。但是我现在的感觉是，在阶级流动性特别好的年代，你是个刚人，很容易出头。10 年前的互联网行业可能就是个这个美国派的典型代表。

但是在阶级流动性没这么好、微利时代的今天，打好基础，搞好逻辑，是肥肠重要的。而不是盲目地**只去做**一个你内心理想的产品或者服务——因为此时此刻的经济环境并不能提供这种机会。

作为生意人，我们需要营造的印象是：不管你我以何种方式合作，近我者富，只要互利，就可共赢。

在看这篇之前，你可以考虑回看一下之前的《合伙人篇》，这里面讲到了一个重要的搞法就是**控制权保有方式 + vesting 机制，最大的创始人在初期持有 70% 以上的股份，其余的人如果不出资或者出资较少则是以参与业务为主，采用 n 年分批次成熟的搞法。未成熟部分暂由创始人代持。**

举个例子，即你现在开个互联网公司，你持有 80%，另外一个 20% 的是个程序员，他没出资，你跟他说我跟你签个股权协议，分批次成熟的（vesting），成熟期为 4 年，他每干一年成熟 5% 并落实到工商等，在此期间如果对方离职或被辞退，则成熟期停止。

并且，如果有资本进入，两个人原有的盘子都会等比稀释。这个机制做的就是一个信任检验工作，如果他作奸犯科则很快可以被开掉。比如说到了第二年，他变成了一个坏人，那么他将拿不到其余的股份。

大家可以再认真看一下那个章节，或者在知识星球里提问，活用以上的方式可以有效规避合伙人纠纷给公司带来的严重影响。

然而，胡来的人有很多，法盲有很多，或者你们当初定方案的时候还没认识我，因此较早定下了错误的股权架构，所以现在面临纠纷要处理解决。

这一章，我们将会来讲讲，包括纠纷在内的，合伙人退出的方法。主要站在 NO.1 大 boss 的角度来讲，如果你是个小合伙人，也可以反向操作。

避免断更，请加微信1225791460

PS：这里说的合伙人指【**非财务投资人的合伙人股东**】。至于事业合伙人（种类比较多，即相比股东以公司利润分红，事业合伙人是根据项目分润或者项目所得与公司利润结合的方式分润，比如律师、会计师事务所、西方某些国家私立医院的大医生合伙人等）或者其他类型合伙人不在我们讨论范围内。

即便只是谈这样一个小点，因为民间的股权分配方式实在太众多，奇葩的方式也有很多，所以可能有不够完善的地方，大家可以在知识星球跟我提问。我会在本文尽量使用一种提纲挈领的方式尽可能 cover 所有的合伙人纠纷。

二、动手之前先想点啥

这个小章节的重点，先列举出来：

1. 合伙人分手，这件事本质上是做给别人看的。为了给别人一个赏罚分明的印象。

2. 一定要不断提醒自己，合伙人的本质是啥——就是“能人跟你一条心”。

先说第一点，赏罚分明的印象。我认为是管理中最重要的价值观。此事渗透到任何一种分手里。也包括我们上期说的裁员。

十分巧合，在我上期写完裁员以后，跟一个媒体公司的 CEO 聊天，她说以前自己是个极其好说话和柔软的人，但现在发现真的是所有人都想从她身上刮一笔，这种感觉实在是太不好了。

于是从去年开始，**她执行了每年 30% 的员工淘汰率，而剩下来的人享受高于业内至少 80% 的薪水（但依然主要体现在绩效上）**，于是她获得了一个江湖人称叫作“正非”，呵呵。

肥肠好，咱不看定量分析的数据，毕竟咱也不知道她的成本结构，但这个套路，**充分体现了将希望和恐惧都拔高的指导思想。**

她的裁员、她给剩下来的员工的巨额工资，都是做给现有员工和未来员工看的。你有能力，你将在我这得到你在别处得不到的，你没有，那么你就会被拒绝。

所有泼辣的行为都是两手抓、两手都要硬。并且要给予真正的有价值的东西，钱、资源、平台。

看到很多农民企业家，只知道无底线玩弄员工，对所有人都抠门唧唧，只是逢年过节发点米面粮油弄点什么家属福利......这些简直太扯了，这种习惯性的抠门和虚伪的温情，也只能笼络一些本身就没见过啥市面、能力不足且没有学习能力的员工。

众所周知——劳动密集型的企业，整体来说是越来越式微的。

合伙人是比普通员工还要重度合作的岗位。**我们弄掉一个合伙人，更需要我们有赏罚分明的优雅姿态，因为这更是做给别人看的。**

随着公司的发展，我们会需要更牛逼的人才（关于如何不被“假牛逼忽悠”，请看《员工篇》），吸引更牛逼的人才，需要值钱的股份/期权/分红权等等。

但如果光值钱，而之前闹出过合伙人丑闻呢？那对方内心一定是有想法的。

所以，能和平、能优雅，一定要和平优雅。

在创业的过程中，因为被业务、融资等各种杂事缠绕，所以有的时候思路会肥肠混乱。在这里引出第二点，合伙人的本质是啥。

就是【能人】跟你 【一条心】
关键词是 2 个：1. 能人 2. 一条心

作为合伙人股东，这两件事的优先级，完全一样。不存在“道德高于能力”这种小农思想的屁话。没有能力就没有道德。

能力这个事儿是动态的，公司需要的能力强大程度也是动态的，只要你能跟得上公司成长的强大程度，你就是有能力的。你跟不上、不学习，那你一开始多么厉害，到了后来也只能被归为“没用的人”。

当这个人能力维度已经不够的时候，你只能转移他到其他岗位，或者令其退出，把多余的股份期权拿出来回馈更有能力的人（至于采取哪种方法，一会儿我们分情况讨论）。

一条心这个事儿，主要取决于是不是拿出了一个合作的态度。

我记得我前老板跟我说过他选择合伙人的方式，我觉得还是挺有些道理的，他的答案是：

不计较。

不计较一些细微的得失。

因为人在创业的过程中，真正很高兴的时候并不是很多，你绝大多数时候都是在为各种各样的事焦虑。这个时候你的合伙人天天跟你说这个月要加 3000 块工资，下个月要多涨多少股份，这事儿就没法干了。

我的解读是，人想要多一些东西，是很正常的，前提是你拿什么来换？

如果一个特别有能力的人，能够让公司的业绩一直高度涨幅，涨到你甚至可以不焦虑了，那么你多给人家分点好处也是正常的。

问题在于，多数时候人不是这么想。他可能只是拿一些老婆孩子的梗，或者说“把勤奋解读为对公司的贡献”，那就是一些“假装朴实的剪”吧。

在《员工篇》的时候我讲过，越是业务早期，越是要用一些苦干的老实人。

但很多人都误会了老实人这个概念，很多时候他们认为的老实人只是：**又蠢、又坏、加班时间长了点儿、说话带点农村口音以显得不经世事、喜欢拍你马屁而已。**

为什么加班时间长？他蠢啊，别人能很快做完的事他做不完呗。或者他下班了没地儿去呗。

联系微信客服1225791460进同步更新群

几个员工也就算了，有的还要看在人家“辛苦的份儿上”作为合伙人备选，那其实是在侮辱你的股份。

真正的老实人，是以成绩来换利益甚至不换利益的，但根本上，是要对“成绩”和“交换”这个基本的商业道德有所尊重，作为合伙人要知道自己的贡献应该跟着公司的成长步调走，而不是玩儿命演苦情戏。这样才是一条心嘛。甚至我觉得除此以外的道德瑕疵，都可以通过沟通来解决。

反过来说，**所谓不是一条心，就是只是想寄生在你的公司，攫取你顶着巨大的财务压力，刷着脸挣来的基业。**

当【不再是能人】或者【不再一条心】时，就要考虑处理此合伙人的方式了。

首先说说【不再是能人】这个点。如果不再是能人，但依然跟你一条心呢?

这种时候我会优先考虑把他放到一个全新的、与主要矛盾更贴切的管理岗上去。

其实【不再是能人】的股东很多，原因也很多。

比如现在产业更迭速度肥肠快，公司换个方向导致合伙人原本的技能无法再适用，那么客观上就会导致此人不再是能人。

但由于你俩经历过信任检验，相信对方的人品，且依然有继续合作下去的意愿（他也想让他手上的股份值钱啊），**而支线的业务管理其实最重要的就是要跟老板是自己人，因此，转岗再合适不过。**

管理这件事，对具体技能的要求肥肠少。

你可以看到很多跨行业的职业经理人，他今天在个服装公司当 CEO，明天就去了一个食品公司。都能做出不错的成绩。

我的感觉，只要是 culture 相近，管理都是可以复用的（至于什么是 culture，请看 culture shock 那一章节）。一个行业的上下游、该有的成本结构、常规的进销存方式，几乎都可以迅速学习到。只要足够勤奋。

还有一种原因，常见于技术型的合伙人身上。

比如说，原本你请了一个架构师，以合伙人身份进来，即便是 vesting，丫当下也已经持有了 10% 的股份了，一开始做得还是蛮好的，后来随着你的用户数量变高，技术上的 bug 可能越来越多。

为什么他的技术 hold 不住了？比如可能因为他现在老婆孩子热炕头了。

但你借着这个理由去回购他的股份对吗？不是明智之举。**俗话说得好：能用整容和伟哥解决的婚姻就不离婚。**（这句俗话是我发明的，形容不要自找麻烦，没事儿花那么多钱回购股份干啥）

你要结合标签理论这么忽悠他，先是动之以情，说咱俩自己人，后是晓之以理，“现在出现问题了，我也理解你 xxxx”，再动之以情，“还是一起赚钱要紧嘛”。

然后把他往偏管理岗方向拔高。然后你再跟他去弄些牛逼的技术来。

为什么不直接做掉？技术型合伙人肥肠麻烦，因为你根本不懂他搞的那个玩意儿，你跟他正面刚，他没准连锅把你一整个技术都弄走，没准还给你挖个小陷阱，这些都是真实发生过的事。就算情况没有这么极端，一些难搞的事——例如技术交接等等，你也是心里没数的。

而且如我所说，毕竟是认识时间很久的合伙人了，如果只是能力不济，也算是经过信任检验了，自己人是很难得的。

越到公司往后，越要让你的合伙人相信，管理才是王道。一开始的 dirty work，不要再做了，dirty work 本身的难度都升级了，你又不会，做他干嘛？你不仅要让他相信管理的伟光正，还要教他怎么管理。

让【不再是能人、但跟你一条心】的人，让他去做管理，这个是政商两界都肥肠常见的事。

经历过信任检验，双方都相信公司未来会好，甚至 culture 上都有了共同的磨合，而且了解公司的真实情况，没有磨合成本，将他们转为管理岗，是最完美无缺的。

很多当下肥肠成功的创业者，大司小合伙人，不是 CEO 的 CXO，当年加入互联网时代的时候，就是一个小白，**依靠不要工资获得的股份、做一些细节的工作、驾着时代的春风，把公司做起来了**，但他依然是个小白，只是人好而已。**随着公司变大，资金变多，不需要苦力，但更需要自己人，其逐渐成为管理者，完成了一次自我进化。**

【不再一条心】，这种主要看其持股比例多少，如果比如小于 30%，那还好，找个财务投资人以一个较低估值买了，可以商量着来。（一会儿我们具体讲）

如果是 50% 以上，我觉得不要再纠结，果断散伙。

不要把自己沉浸在无休无止的撕逼中，而你专心做事又要分给你不喜欢的人钱，做人何必如此浪费生命呢？你的才华还是 deserve 一个更健康的、熵少一点的发挥环境的。

这一 part 涉及分手策略，我们一会儿继续说。

三、合伙人“因为正当理由”的吵架

合伙人之间，吵架是很正常的。也许双方甚至多方的能力都不错，而且也是一条心，但是会因为一些战略的问题，产生争吵，吵得不可开交。

作为大老板的你，首先不要自残，也不要优先想到分手，先问问你自己的真实想法。

给大家看看我知识星球里的一个提问：

殷大大，我和合伙人合开了一家大型的餐饮店，总投资四百五十万左右，去年亏了一百多万，今年勉强维持在浅盈利状态，心神消耗特别大。现在合伙人在另一个城市考查了另一种餐饮品类，看到那里人气爆棚，味道不错就想在我们这个城市也开一家。我现在觉得这几年真的不宜再轻易进入重资产行业了，况且做生意不能看哪里有人气就也想搞个同类型的生意，因为这已经算显性生意了。我现在该怎么和他谈？他比较固执比较敏感，找不到好的方法我怕谈得效果适得其反。求殷大指教。

回答

说句鸡汤，你要扪心自问一下：

是他这个新提议不赚钱，还是你内心的风险偏好受不了。

基于这个前提你再问：

我们假定是你不愿意花钱，那么如果你诚实表达的话，**是否由他个人增资，以子公司形式或者内部孵化形式，在新业务线分润结构方面做出一些妥协即可（对方高风险高回报，你低风险低回报）。**

如果你觉得该提议不赚钱，是另外一种说法。

应该拿出更详细的成本结构做好计算工作来算。如果只是片面使用形容词、感性分析，你越吵对方闹得越凶。

联系微信客服1225791460进同步更新群

很多时候，我们跟职场里的人吵架，都讲究一个就事论事，讲这件事的逻辑对或者不对。**可是我们的立场却并不一定跟这件事本身直接相关。**

合伙人之间应该足够坦诚，把你对这一切的真实想法说出来，也鼓励对方说出真实的想法，无论这个想法听上去多么弱智、小家子气，这都是解决问题的唯一方法。我们开公司有争议就是要解决，而不是说着假话的 rap，这样只会让纠纷更严重。

这就好像你说你就想嫁个有钱人，然后有个男的追你，你说你不喜欢戴眼镜的，丫去做了近视眼手术，做完了你又说你不喜欢胖的，他去健身，如此鸡同鸭讲说假话反反复复 20 次，他更帅了，也更穷了，但关键问题在于你要的是钱……这种浪费时间的拉仇恨方式，你懂伐?

合伙人有什么想法，成本低的，哪怕你不是特别同意，表达过你的担忧以后，也是可以让对方去试试的。**但是使用了大量财力物力人力的方式，无论如何都需要沟通。讲法律的，好不好。**

不要对你的内心戏产生羞耻。不是所有人都只面向工作，人们对于风险的偏好，是涉及到他整个人生、家庭的。

你作为大合伙人，不爽某种高风险的东西，你就要合理拒绝掉。

而如果对方不能听取你内心真实的声音，甚至发自内心 judge 你内心真实的声音，你就可以按照知识星球里所描述的那样——那你弄吧，与我无瓜。

当对方因为一时的否定而 go crazy 的时候（有些想到一些 idea 就肥肠热血的那种人确实是这样），你要坦率跟他讲风险与回报的关系，告诉他不要犯傻。

如果真的有某种纠纷导致合伙人分家，那么我们移步下一章。

四、正经分手攻略

对方跟你不是一条心
对方能力不济，不管怎么调岗都不行了
对方跟你实在有不可调和的矛盾

怎么办，分手。。。

正经分手怎么分，也许你会说，股份回购啊。

好的，对，如果你依然看好这个公司，你就应该回购股份，或者利用这多出来的股份。

问题总在细节处：
公司回购，或者你个人回购，你有那么多钱嘛?
是不是可以找个财务投资人回购?
是不是可以发动某些员工回购?

以及，我们是否能够通过这次的分手，把纠纷转为好事儿？
——这是最关键的，遇到坏事的时候不要想着把这坏事平了，而是想着如何把它变成好事儿。

如同我们上个章节所讲，合伙人的本质是什么?
能人跟你一条心。

虽然一条心这个事儿无法用纯粹的经济利益去收买，但是经济利益肯定是第一步，完事儿才是走心，**所以，我们要把分家的合伙人的股份转移给那些能人。**

分步骤讲一讲:

Step 1 先定义收购者是谁
Step 2 跟此人走次心，谈谈价格，当场签约

Step 1 肥肠关键，因为股权转让意味着你的公司将会有 1 个至多个新股东（当然了也有可能是老股东买），这些人要么会成为工商注册的股东，要么会成为具有分红权的合伙人。

这个新的收购者不要由“要分手的合伙人”来找，得是你的自己人，否则股名录上出现一个奇怪的人，到时候又是一摊子事。

但不管怎样，他们会花一笔钱，本质上收购那个股份。

要谁的钱很重要。创投圈有一个小梗，叫 **Smart Money**，**就是这个股东，必须得是能为公司的进、销、品牌提供具体的资源支持的。**

最差的一种情况是，你当时急着要把这个人清退掉，然后找了个熟识的土财主嗷一嗓子就把钱给了，给了以后对公司好像也没啥帮助，**此等下策还是等到你实在没辙以后再搞吧。。。**

所以，定义收购者，我整理了一下，大概是这样的:

- 如果你个人特别看好公司，你可以在确定心理价位后，把你作为备胎
- 如果你个人一般看好公司，你可以选择一个具有资源优势的财务投资人，然后再考虑跟部分优秀员工聊聊

关于具有资源优势的财务投资人，我的理解是这样的，如果你之前没有这种财务投资人，你可以考虑趁此机会弄一个进来。比如能给你提供上下游资源的企业或者个人。这方面不是很看好 VC，VC 还是有点 low 的，没有什么实际作用。

如果你找不到这样的人，你就可以考虑一下比较牛逼的员工，切成几块，当然最终成交的价格肯定是相对偏低一些的。（其实相当于发了期权了）

在这里，请注意以下事项:

如果收购股份的人是企业或者特别牛逼的人，那么他应该在收购股份后备注到工商上面去的对吧，这是肯定的。**但是，说实话，如果是让多个员工以较低价格入，业内的常规操作方式是不进工商的。**

工商方面多个股东，引人注目，大家不会这么做。那么最常见的方式就是：**你是明面上的股东，而花钱购买了这些股份员工的股份，由你代持。**

分割线框出的空间是我送给员工们的 extra bonus。

在这一 part，我义不容辞站在员工的角度上说一说，如果你能购买你看好公司的股份，且价格合适，你应该买，这比你当个小散户要好很多，因为你身处其中，你懂。股份代持协议，也是具有法律效力的。但是作为员工的你，依然应该找个律师来 review 一下风险。

股份代持协议最大的风险是什么？是代持者自己有没有债务问题。我举个简单例子，如果你的老板代持你购买的公司股份，但他自己比如有一些银行贷款，无法按期偿还。银行可能会向法院申请冻结其资产，其中就包括他代持的你的股份。

为鸡毛呢？就是代持协议的法律效力，仅限于签订合同的当事人，不能对抗工商备案信息的效力。

问题他妈的就在于：你其实不知道你老板有没有负债啊对吧。

因此我对员工的建议是，要求进入到工商，并在签股权协议时落实下来。

虽然我对老板的建议依然是采用代持手段，这样是比较方便，而且道德是约束自己的。。。

作为员工而言，即便是老板代持，你也是公司的股东，要求**定期看账**等都是受法律保护的要求。如果你担心老板做**阴阳账本**，你可以找律师将此类风险落实到协议之中。

接下来回到大老板的视角，总的来说，step 1 就是一个定义收购者备胎的方式。总的目的是为了让能人跟你一条心。

但这里有个细节问题，就是别人是否决定收购，**可能决策周期会比较长，那么你可能需要在跟分手的这个合伙人确定好价格后，先从公司账上垫点儿钱，并将收购回来的股份由你自己代持。先把那个人赶走，等到新买主确认完毕后，再转。**

联系微信客服1225791460进同步更新群

此处涉及到的变量较多，大家的细节问题请移步知识星球。但道理基本是以上。

Step 2 跟此人走次心，谈谈价格

股权转让到底以何估值来呢？又不是上市公司，估值这个东西就是个屁啦。

- 有的走 VC 融资口的，会根据最近一轮估值再稍微打点儿折（5-7折）再乘占股比例
- 有的比较传统，是根据公司的净资产来定义估值，再打点折（5-7折）再乘占股比例

跟你分家的合伙人，如果没啥经验，一般都会按照这两种方式来说。

但其实还有几种常见的：

- 如果此人出了钱，你根据此人的金钱投入，结合投资久期（duration），换算成一个年化20%-30% 的连本带息的给他。
- 如果此人出的是力，一直低薪，那么你就按照他这个档次的人在劳务市场里的实际年薪，乘他干活儿的年数 *1.2-1.3，给他。

以上 4 种方式确定你的心理价位，通常取其低，如果你觉得有必要处理好跟此人的关系，那么可以酌情抬高。

现在我们来说说一个标准的走心方式:

1）首先，要面对面，找一个星巴克，通常正常人都不会在星巴克里发作，不要冷漠，更不要凶，要柔和平静甚至有点悲凉，要可可怜怜的，不要激发别人斗争的那一面。如果你俩之前撕过比较严重的逼，你还要道歉。

2）【短小而有力，不超过 2 分钟】**讲过去、忆今朝，总结一下这个事。你还可以问问他之后的计划。然后你跟他说，其实之后还有很多合作和资源对接的机会，买卖不成情谊在（给予对方希望）。钱我肯定会用我最大的诚意给的，你的心理价位是？（你不要先报价，你听听对方的价格）**

3）假设他说了一个价格，**如果低于等于你的上述 4 种方案总结出来的心理价位，那么你就当场掏出准备好的股权转让合同等各种合同，填上金额，成交（可以直接使用的工商代办和股权转让的依据）**。BTW，很神奇，我人生中经历过几个投资大佬，真的是大咖，他们都是聊完以后随身带合同的，只有我觉得不咋地的公司才是聊完以后大家回去准备然后邮寄合同的。

各位，请记住，不要给对方回味的时间。

如果他高于你说的价格，那么，首先你要表示理解，然后晓之以理说说你能接受的上述 4 种中的某个方案，并且拿出你提前准备好的故事，去验证你方案的合理性。

有一个很重要的细节，你可以参考一下，就是当对方报了高价以后，你可以说“公司现在没这么多钱”“我也没这么多钱”，提到你会找一些接盘侠，但他们表示只能接受 xxx 价格等，可以快速成交——这种恐惧的心情你可以懂否～

总的来说，谈价格，可能会是一个较大的工程。

整体上，对于人来说，你的对象只有可能是 2 种人：

- **更偏重剥离的速度**
- **更想讹到一些钱**

如果是更偏重剥离的速度，例如他特别厌恶你（有的时候合伙人打起架来确实这样），最大的愿望就是立刻跟你划清界限，那么相对来说他对价格就比较不敏感了，**所以当你说可以以较快速度完成交割时，只要那金额不是特别寒碜，一般都可以迅速签字。**

如果更想讹到一笔钱，因此莺莺燕燕地跟你拉锯战，要高价，你除了表示说接盘侠的心理价位就是 xxx 以外，**你还可以不断暗示现在就是高位卖出，你也想卖，讲公司的难处云云，什么时代啊这那的，搞得你一副为他着想的样子。**

以下是一些补充:

补充一
准备好拉锯战吧。但也不要太有心理压力，如果对方占股比例比较小，例如 30% 以下，他想长期持有那就持有吧，看来对公司还挺有信心。总之你公司做大了，自然也会有接盘侠来买。**当然，最理想的情况还是，早点搞清爽。**

补充二
正式提分手之前，要在业务层面架空他，最好能让他不再跟财务有接触，这样的话你解释公司的情况会比较舒畅。

补充三
考虑到当时 step 1 里提到的定义收购对象这件事，如果对方是个牛逼企业或者个人投资者，通常都会问一个问题，**我投你证明你股份值钱，你合伙人咋抛了呢。**

如果条件允许的话，尽量达成共识说，其实就是为了**改善生活。**

但实际上他们只 care 自己有没有赚到而已，任何一种理由其实都是可以的，只要这个理由建立在这个公司本身确实还可以的基础之上。

总的来说，作为一个必须要分手的合伙人，将他的股份谈一个好价钱，卖给对我们真正有卵用的人，可以说，三方都得利，简称三得利。

五、总结上下两章

总结一

联系微信客服1225791460进同步更新群

上下两章，一章讲裁员，一章讲合伙人分家，但标题里还有一个关键点，叫【杀意四起的瞬间】，杀意四起的意思是，可以不杀，如果有和平优雅的解决方式，都用和平优雅的解决方式。

原因是，经常闹出纠纷的管理者，在与之合作的人们面前会显得有性格问题，很暴虐。

总结二

任何一种分手都是做给别人看的，任何一种管理方式也是做给别人看的。我们只需要给别人一种印象【我是一个赏罚分明的人】。

先看看有没有“改良式”的解决方案，例如通过重新定义绩效，将员工的希望和恐惧都拔高。例如通过将早期的合伙人朝着管理者的方向去发展等。

优先考虑“改良”的方式，是因为这些人经过信任检验，相比不熟悉的，有更少的磨合时间。

总结三 （也是一个补充）

如果最后闹到分手的程度，也尽量使用“至少看上去正经的手段”。

违反劳动法的暴力裁员，或者使用极其阴暗的方式逼退合伙人，会影响到未来吸纳能人的方式。

小气的人总是一时得志，而后被搞的，看看上一章讲的农民企业家。

有时候，江湖上有些事说不清楚，例如你作为一个大老板，明明是某个骗子的受害者，但因为你对待合伙人的方式搞得有点暴力，最后变成了人们口中一个 asshole，这种情况其实比比皆是。

因此，做事尽量不要为了“社会”去占小便宜，**该怎么样就怎么样，只要确定明确的【赏罚分明】的机制与文化，基本上日子还是好过的。**

总结四

所有的泼辣行为，都伴随着对真正服务于自己的人的好。光知道惩罚大奸大恶之人，但好人却没有奖励，大家只会觉得自己生活在集中营，而并不会产生生产力和创造力。

这种抠门儿的做法常见于一些劳动密集型企业，这些企业如果没有巨大的资本驱动和资源支持，是毫无竞争力可言的。

虚假的赏罚分明，米面粮油的，也不会弄到什么有脑子的员工——极少数成功案例基本上是因为创始人智商比较高，且过于勤奋，说白了他的员工还是鸡糟。

真正的好处，是钱，是 long-term 的钱（例如股份期权）、发挥才能的平台、名声等等。

联系微信客服1225791460进同步更新群

总结五

合伙人机制是一种让【能人跟你一条心】的方式，
因此在处理合伙人纠纷的时候也尽量围绕着这个来。

总结六 （也是一个补充）

尽管信任检验很重要，涉及重大的事务，尽量用机制、逻辑去约束。

BTW，我们之前都说可以用查字典的方式去划拉这个专栏目录，但衷心希望你看完一次之后就不需要再看这个章节了。如果你把《员工》《合伙人》《标签理论》《信任检验》这 4 个都看完的话。

总结七 （我发明的心灵鸡汤，特别管用）

任何一种纠纷、冲突、分手，我们都要优先考虑，怎么把他变成好事。（而不是想怎么把这事儿平了，那个没意思）

更多的提问，欢迎在知识星球提出，我知道，人间的疾苦千奇百怪。

543 1

1条评论 最新

左西

怎么进知识星球

2019-08-15 22:41:14

回到首页

已加载全部

发评论

避免断更，请加微信1225791460